

*Др Миливоје Лапчевић, доцент  
Правног факултета Универзитета у Крагујевцу*

*УДК: 336.12(492)  
DOI: 10.46793/XXIV-14.317L*

## **ИНСТИТУЦИОНАЛНА СТРУКТУРА МОДЕРНОГ БУЏЕТИРАЊА У КРАЉЕВИНИ ХОЛАНДИЈИ\***

### ***Резиме***

*У овом раду аутор примарно истражује структуру институционалног амбијента примене модерних решења у области јавног буџетирања у Краљевини Холандији. Притом, у посебној мери акцентује специфичности холандског институционалног система, под чијим окриљем су реализовани различити покушаји афирмације буџетирања према учинку. на крају аутор се критички осврће на поједине сегменте реализованих буџетских реформи, утврђујући степен у којем одступају од теоријских основа појединачних буџетских техника.*

***Кључне речи:*** *јавно буџетирање, Краљевина Холандија, буџетирање према учинку, модерно буџетирање.*

### **1. Увод**

Истраживањем социо-економских и политичких карактеристика амбијента јавног буџетирања у Холандији, могу се уочити како лимитирајуће тако и афирмишуће детерминанте примене иновативних модалитета буџетирања, а пре свега идеја о коришћењу информација о учинцима у националним механизмима финансијског планирања. Уопштено гледано, особености институционално-политичког амбијента Холандије погодују остварењу много већих домета у примени решења савременог буџетског техницизма него што је то у реалности постигнуто. Као најзначајније детерминанте имплементационог окружења у Холандији, које на директан или индиректан начин опредељују исходе на пољу буџетских реформи, издвајамо децентрализацију, консенсуалност и отвореност холандског система јавног управљања.

---

\* Рад је написан у оквиру Програма истраживања Правног факултета Универзитета у Крагујевцу за 2023. годину који се финансира из средстава Министарства, науке, технолошког развоја и иновација Републике Србије.

Први знаци спремности националних политичких актера у Краљевини Холандији да елементима рационалистичких идеја оплемене домаћи, у основи инкременталистички систем јавног буџетирања, манифестовали су се 70-тих година прошлог века. Пробој идеја рационалистичког буџетирања био је постепен, и, у доброј мери, ослоњен на процесне обрасце и искуства савременог буџетског техницизма Сједињених америчких држава. Холандски систем јавног буџетирања није остао имун на захтеве Новог јавног менаџмента, који су, у почетном стадијуму, промовисани кроз јачање и охрабривање институционалних механизма анализе јавних политика, а на подлози водеће идеје о заснованости садржине јавних одлука на „доказима“ њихове учинковитости (енг. *evidence-based policymaking*). Холандски реформатори, као и већина других земаља које су се приклониле идејама *performance based budgeting*-а (*PBB*), определили су се за „меку“ форму („квизиформу“) ове буџетске технике – презентациони тип *PBB*-а, који подразумева обавезу приказивања информација о учинцима у буџетским документима, али без обавезности инкорпорације ових информација у садржину одлука о буџетској алокацији. Новим буџетским форматом уведена је програмска класификација јавних расхода која је, у комбинацији са четворогодишњим средњорочним оквиром, требало да осигура јачање принципа транспарентности и одговорности, путем истицања логичне везе између циљева јавне политике, *output*-а и њихових социјалних импакта, и висине буџетских издвајања за програме и програмске активности који су ка њима усмерени.<sup>1</sup>

## 2. Институционално-политичке детерминанте буџетских реформи у Краљевини Холандији

Судећи према начину на који политичке институције, путем фискалних и регулаторних механизма, спроводе одређене одлуке и остварују алокативне и дистрибутивне циљеве, дају се извести закључци о изразито наглашеној административној децентрализацији система јавног управљања.<sup>2</sup> Доминантна, и, гледано из историјске перспективе, прилично стабилна особина система јавног одлучивања у Холандији, јесте постојање изразитог отпора према свим формама централизације политичког ауторитета у доношењу јавних одлука.<sup>3</sup> Ипак, вредност постојања изразите децентрализације одлучивања, као афирмишућег или лимитирајућег фактора реформи буџетског система, не би

---

<sup>1</sup> Увођење програмске класификације јавних расхода није довело до потпуног укидања линијских буџетских ставки али је њихов број знатно редукован (са 800 на 160).

<sup>2</sup> Вид.: Litvack, J. I., Ahmad, J., Miller Bird, R., *Rethinking Decentralization in Developing Countries*, The World Bank Publications, Washington, 1998, p. 6.

<sup>3</sup> Вид.: Kickert, W., In't Weld, R., *National Government, Governance and Administration*, in: Kickert, W. and Van Vught, F. (eds.), *Public polices nad administration sciences in the Netherlands*, Prentie Hall, London, 1995, p. 45.

смела бити процењивана сама за себе, без довођења у везу са целином других амбијенталних претпоставки. Концентрисање политичког ауторитета на нивоу појединачних министарстава, условљава успешност буџетских реформи управо садржином ставова које према предложеним реформама имају линијска министарства. Као последица те чињенице, линијска министарства могла би заузети пасиван став према предложеним буџетским иницијативама, без остављеног простора да им њихово прихватање буде екстерно наметнуто.<sup>4</sup> На терену буџетске процедуре, министарска одговорност подразумева обавезу линијских министара да пред парламентом бране буџетске захтеве свога министарства, као и преузимање одговорности за њихово извршење и евалуацију.<sup>5</sup> Формулисање елемената програмске структуре, циљева и индикатора учинака у фази припреме буџета, такође је у надлежности линијских министарстава уз формално одобрење њихових одлука од стране министра задуженог за послове финансија.<sup>6</sup>

У Холандији постоје три територијално-политичка нивоа: централни, субцентрални (12 провинција) и локални (538 муниципалитета). Будући да је организована као децентрализована унитарна држава, уставним одредбама установљени су механизми кохезионе координације сва три територијално - политичка нивоа: централни ниво задужен је за пројектовање оквира јавних политика, на субцентралном нивоу наглашене су улоге надзора и координације док су муниципалитети одговорни за реализацију функција чији се учинци најдиректније ефектуирају на интересе грађана.<sup>7</sup>

Будући да у политичком животу учествује велики број политичких партија, без појединачно наглашеног потенцијала за доминантно позиционирање, формирање централне владе и начин одлучивања у њој карактерише снажно наглашена консенсуалност. Министарска одговорност,

---

<sup>4</sup> Један од примера заузимања пасивних позиција линијских министарстава у националној влади поводом буџетских иницијатива реформског карактера, смештен је у 70-те године прошлог века. Као резултат свеобухватних напора за редукацијом јавне потрошње сва линијска министарства су позвана да у одређеном проценту у односу на укупна буџетска средства, означе јавне расходе који нису „витални“, односно чије би задржавање у буџету резултирало нерационалном потрошњом. Иницијатива је пропала будући да је свега неколико министарстава поступило по захтеву. Вид.: OECD, *Performance budgeting in OECD Countries*, OECD, Paris 2007, p. 165.

<sup>5</sup> Вид.: De Jong, M., Van Beek, I., Posthumus, R., *Introducing accountable budgeting: Lessons from a decade of performance-based budgeting in the Netherlands*, OECD Journal on Budgeting, Vol. 12, No. 3/2013, p. 77.

<sup>6</sup> Притом, министарство финансија активно се не меша у процес планирања учинака на нивоу линијских министарстава, осим у случају наглашене финансијске потребе.

<sup>7</sup> Вид.: Schouten, S., *The Dutch Provincial and Municipal Accounting System*, in: Вас, А. (ed.), *International Comparative Issues in Government Accounting - The Similarities and Differences between Central Government Accounting and Local Government Accounting within or between Countries*, Kluvers Academic Publishers, Dordrecht, 2001, pp. 20-21.

као „угаони камен“ холандског политичког система, подразумева политичку, грађанску и кривичну одговорност министара у националној влади за последице донетих одлука.<sup>8</sup> Улога председника владе у погледу политичке координације линијских министарстава, није ни изблиза наглашена (као што је то, примера ради, случај са премијером у влади У. Краљевства), упркос бројним покушајима институционалног уздицања функције премијера изнад позиције *primus inter pares*.<sup>9</sup>

Консенсуалност представља драгоцен инструмент увођења и ефикасне имплементације реформских захвата у свим областима друштвеног живота, па и у сфери јавног буџетирања. Свестрана промоција консенсуалности, схваћена као уважавање потребе интеринституционалног и интерсекторског дијалога мотивисаног намером остварења општег интереса друштвене заједнице, представља важну формалну гаранцију обуздавања могућих негативних последица изразите административне децентрализације. Пробој идеја о коришћењу информација о учинцима у процесима јавног буџетирања у Холандији, у доброј мери се дугује својству консенсуалног обликовања јавног одлучивања. Ипак, друга страна механизма политичке консенсуалности подразумева и одбојност према „*big boom*“ ефектима управљачких иновација, односно инклинира већем степену наклоности према инкременталном (постепеном) напретку у спровођењу реформских замисли.<sup>10</sup>

Осим кроз деловање механизма политичког консензуса, унапређењу основе прихватања иновативних помака у систему јавног управљања Холандије, значајно је доприносила и изразито наглашена *отвореност* линијских министарстава. Идеја отворености подразумева прихватање потенцијалног значаја свих информација, знања и ставова генерисаних у екстерном друштвеном окружењу доносилаца одлука са најизраженијим политичким ауторитетом. Линијска министарства у националној влади Холандије отворена су према апсорпцији свих корисних информација које долазе од стручне јавности, специјализованих друштвених институција или које су резултат међународног искуства у примени различитих врста управљачких иновација. Холандски систем јавног одлучивања карактерише институционализована пракса темељних анализа јавних политика, при чему се већина савремених држава не може похвалити ни приближним степеном диверзитета специјализованих институција за евалуацију у односу на онај који је афирмисан у овој држави.<sup>11</sup> Експерти из различитих друштвених области

---

<sup>8</sup> Вид.: Kickert, W., In't Weld, R., *нав. чланак*, стр. 46.

<sup>9</sup> Вид.: Pollitt, C., Bouckaert, G., *Public management reform – a comparative analysis*, Oxford University Press, New York, 2002, p. 246.

<sup>10</sup> Исто, стр. 248.

<sup>11</sup> Вид.: Van Nispen, F., Scholten, P., *Policy Analysis in the Netherlands: An Introduction*, in: Van Nispen, F., Scholten, P. (eds.), *Policy Analysis in the Netherlands*, Policy Press, Bristol 2015, p. 1; Mayer, I., *The Evolution of Policy Analysis in the Netherlands*, in: Fischer, F.,

редовно се, са великим ентузијазмом, укључују у процесе политичког промишљања у свим сегментима јавне политике, што је од посебног значаја у реформама буџетског система, које подразумевају што потпуније разумевање економских и финансијских принципа и каузалитета у планирању јавне потрошње, и то од стране свих учесника у овом процесу.<sup>12</sup>

У ери наглашених захтева за транспарентношћу националних система финансијског планирања, степен инволвираности јавног мњења на плану усмеравања и кориговања праваца деловања креатора јавне политике, с разлогом се узима као битан мотивациони фактор реализације помака у сфери јавног буџетирања. На примеру САД-а илустровали смо намере бројних америчких председника да издејствују задовољство јавности управо на терену буџетских реформи, путем имплементације различитих буџетских техника усмерених на повећање ефикасности и ефективности јавне администрације. Улога шире јавности, као извора политичког притиска на доносиоце одлука да „испоруче резултате“ у складу са њиховим преференцијама, по оцени стручне јавности, битно је мање наглашена у политичком систему Холандије у односу на водеће англосаксонске системе (САД и УК). Холандски политички систем емитује одређени ниво аверзије шире јавности према политичким апелима који се односе на свеобухватне, „доктринарно фондиране“ планове социоекономске акције.<sup>13</sup> Ипак, мање-више пасивно позиционирање шире јавности у вршењу притиска на управљаче, у пракси није резултирало и последичном пасивизацијом самих управљача, будући да су полуге консенсуалности и отворености у пресудној мери подржавале њихов проактиван приступ јавним политикама.

### **3. Елементи продора модерног буџетског техницизма у систем јавног буџетирања Краљевине Холандије**

Увертира отворенијег прихватања идеја управљања према резултатима, односно буџетирања према учинцима, озваничена је увођењем две битне иновације у холандском систему јавног одлучивања. Први помак учињен је 1970. године оснивањем *Комитета за унапређење анализе јавних политика* (енг. *The Committee for the Development of Policy Analysis*<sup>14</sup>). Комитет је основан као виоскопозиционирано саветодавно тело сачињено од виших службеника свих линијских министарстава а којим је председавао руководиоца *Одељења за буџет* у оквиру министарства задуженог за финансије. Основне функције и

---

Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.), *Handbook of Public Policy Analysis – Theory, Politics and Methods*, CRC Press, Boca Raton, 2007, p. 565.

<sup>12</sup> Детаљније: Kickert, W., In't Weld, R., *нав. чланак*, стр. 56.

<sup>13</sup> Вид: Pollitt, C., Bouckaert, G., *Public management reform – a comparative analysis*, *oxford University Press*, New York, 2002, p. 246.

<sup>14</sup> *Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse – COBA*.

задачи који су били постављени пред ово тело састојали су се у: саветовању линијских министара и владе у погледу моделирања јавних политика, подстицању анализе ефеката јавне политике (како на нивоу министарстава тако и на регионалном и локалном нивоу), координисање напора у остварењу јавних политика између министарстава, предлагање нових метода и техника на пољу евалуације јавних политика и мониторинг ефеката примене инструмената модернизације буџетског система. С обзиром на то да је у периоду од једне деценије (1970-1981), Комитет свестрано промовисао коришћење *cost-benefit* односно *cost-effectiveness* анализа у разматрању јавних одлука, резултати институционалних напора овог тела представљали су драгоцену наслеђе за систем буџетирања према учинцима, у којем је установљена обавеза линијских министарстава да унапреде алокативну и техничку ефикасност јавног сектора.<sup>15</sup>

Други битан помак у модернизацији холандског система финансијског управљања остварен је 1981. године, стартовањем владиног пројекта *Разматрања јавних расхода (The Reconsideration of Public Expenditure)*<sup>16</sup>. Овај пројекат био је доминантно мотивисан намером да се циљ смањења хипертрофираних јавних потрошње и акумулираног јавног дуга, оствари кроз ефикаснију алокацију ресурса на подлози информација садржаних у извештајима о реализованим ефектима јавних расхода.<sup>17</sup> Уз комбиновани ослонац на идеје буџетирања са нултом полазном основом и програмског буџетирања, али без претензија за потпуном свеобухватношћу захвата преиспитивања, овој систем је поставио неколико задатка пред планере јавних потреба:

1) да разматрањем интердепартманских програма дођу до алтернативних солуција за остварења утврђених циљева;

2) да алтернативна решења буду јасно усмерена на остварење буџетских уштеда путем веће ефикасности јавних програма (чешћи случај) или путем смањења обима испоруке услуга (ређи основ) и

3) да у сваком процесу преиспитивања интердепартманских програма буде изолована бар једна алтернатива, која би, у четворогодишњем периоду примене, резултирала са минимум 20% уштеда у односу на актуелна издвајања за преиспитивани програм.<sup>18</sup>

Установљена процедура постала је основа актуелно примењеног *Система интердепартманског разматрања програма (Interdepartmental Policy Reviews)*, чија је примена стартовала 1995. године. Значај који се придавао извештајима о учинковитости јавних расхода, након периода стагнације 90-тих година (због

---

<sup>15</sup> Детаљније: Van Nispen, F., *Policy Analysis and Evaluation in National Government*, in: Van Nispen, F., Scholten, P. (eds.), *Policy Analysis in the Netherlands*, Policy Press, Bristol, 2015, p. 89.

<sup>16</sup> *Heroverweging van overheidsuitgaven*.

<sup>17</sup> Вид.: Van Nispen, F., *Policy Analysis and Evaluation in National Government*, in: Van Nispen, F., Scholten, P. (eds.), *Policy Analysis in the Netherlands*, Policy Press, Bristol, 2015, p. 89.

<sup>18</sup> Вид.: OECD, *Performance budgeting in OECD Countries*, OECD, Paris 2007, p. 166.

повољних економских кретања), поново је реафирмисан након дужничке кризе која је захватила европске земље 2010. године.<sup>19</sup>

Битна улога коју у продукцији јавних добара и услуга има локални ниво у Холандији, одразила се и на чињеницу да се сума локалних расхода приближила трећинском учешћу у укупним јавним расходима ове земље. Издашан удео пласмана јавних средстава који се ефектуира на локалном нивоу био је разлог осмишљавања механизма који ће муниципалитете усмерити ка реализацији локалних функција на начин који ће, у што већој мери, бити ослоњен на императиве ефикасности и ефективности.<sup>20</sup> Владина прагматична иницијатива под називом *Policy and Management Instruments for Municipalities*, покренута је 1988. године (окончана 1995.) са намером да се холандским муниципалитетима пружи јасне инструкције и препоруке у погледу примене иновативних инструмената планирања и управљања, а у циљу промовисања идеје ефикасније и ефективније локалне самоуправе. Иако је у годинама које су уследиле, већина локалних самоуправа у Холандији (око 70%) усвојила препоруке садржане о овој иницијативи и начелно усмерила процес локалног буџетирања према *output*-има, генерална је оцена да начин реализације ове иницијативе није резултирао очекиваним ефектима услед два главна разлога: тешкоћа у формулисању индикатора учинака локалних програма који су се односили на *output*-е и генералног одсуства организационе културе на нивоу муниципалитета, која није у довољној мери била фокусирана на императиве ефикасности и ефективности.<sup>21</sup>

#### 4. Уместо закључка

Сви наведени пројекти и иницијативе представљали су парцијалне елементе унапређења система планирања и финансирања јавних потреба у Холандији, којима је недостајала кохезиона обједињеност у форми делотворног системског решења. Имплементација технике буџетирања према учинку на централном нивоу, резултат је иницијативе *Policy Budgets and Policy Accountability*, чији је носилац био Доњи дом холандског парламента. Ера „новог буџетирања“ у Холандији отпочела је првом припремом предлога централног буџета према захтевима садржаним у усвојеној иницијативи, који се односио на фискалну 2002. годину. Садржина сваког сегмента јавне потрошње у новом буџетском формату дизајнирана је на начин да омогући одговор на три основна питања: шта желимо да постигнемо; шта треба да предузмемо и колико треба да платимо да бисмо то постигли? Паралелно, кроз механизам обавезног подношења годишњих завршних рачуна, парламент,

<sup>19</sup> Вид.: Van Nispen, F., *нав. чланак*, стр. 89.

<sup>20</sup> Вид.: Van Helden, G. J., *A Review of the Policy and Management Instruments Projects for Municipalities in the Netherlands*, Financial Management & Accounting, Vol. 14. No. 2/1998, p. 85.

<sup>21</sup> *Исто*, стр. 90.

институције екстерне ревизије, и јавност редовно се обавештавају да ли су постигнути пројектовани циљеви, у којој мери су планиране активности допринеле остварењу циљева и да ли стварна цена остварених циљева одговара пројектованим буџетским расходима.<sup>22</sup>

Како би установљени систем, осим унапређења транспарентности и одговорности, резултирао и реалним помацима на плану повећања ефикасности и ефективности јавне потрошње, било је неопходно обезбедити делотворан оквир система мерења и евалуације учинака у холандском јавном сектору. Сагледавајући начине обезбеђења делотворних механизма мерења ефикасности јавних програма, холандски систем не представља изузетак у односу на примере других земаља, имајући у виду природу тешкоћа са којима се суочава. Као један од најзначајнијих разлога недовољног утицаја информација о учинцима на садржину буџетских одлука на централном нивоу, етикетирани су следећи проблеми у технологији мерења учинака:

1) тенденција формулисања показатеља учинака од стране линијских министарстава на начин који је мотивисан искључиво намером оправдавања повећања буџетских издвајања за конкретне програме или продужетка њиховог финансирања (уколико показатељи указују да циљани учинци нису достигнути);

2) тенденција формулисања показатеља учинака у форми која не резултира информацијама које упућују на могућност да се неефикасни програми унапреде и

3) тенденција одабира показатеља чији позитиван скор не представља гаранцију да програм, пројекат или активност представљају најбољи избор када је реч о достизању зацртаних циљева.

Пракса вредновања програма и активности са великим бројем неделотворних индикатора, или, пак, показатеља који упућују на „лажне учинке“ министарстава, знатно је ублажена иновацијама од 2012. године, када су уведени битно строжи услови при формулисању показатеља учинака, при чему је као резултат њихове примене из буџетских докумената „нестало“ око 50% сувишних показатеља.<sup>23</sup>

Када је реч о систему извештавања о учинцима, као претпоставки успешне примене концепта буџетирања према учинцима, у оквиру холандског модела су утврђене прилично чврсте регулаторне полуге његове делотворности. Прво, ефикасност и ефективност буџетских захтева линијских министарстава пролази филтер одобрења министра финансија (иако је, као што је већ наглашено, пракса резултирала „активним немешањем“ министарства финансија по овом питању). Друга полуга подразумева обавезу линијских министарстава да подносе редовне годишње извештаје о ефикасности и ефективности програма и активности за сваку буџетску секцију тзв. „буџета

---

<sup>22</sup> Вид.: De Jong, M., Van Beek, I., Posthumus, R., *Introducing accountable budgeting: Lessons from a decade of performance-based budgeting in the Netherlands*, OECD Journal on Budgeting, Vol. 12, No. 3/2013, pp. 76-77.

<sup>23</sup> Вид.: *исто*, стр. 72.



министарства“. Коначно, трећа полуга почива на обавези линијских министарстава да спроводе периодично (на сваких 4-7 година) преиспитивање релевантности, ефикасности и ефективности програма за чију су реализацију надлежни. Такође, линијска министарства су у обавези да своја сазнања у погледу ефикасности и ефективности програма у њиховој надлежности презентују органу врховне ревизије (Ревизионом суду – *Court of Audit*), који може и самоиницијативно да утврђује све аспекте учинковитости јавних пласмана.<sup>24</sup>

Генерално закључујући, холандски институционално-политички амбијент има довољан капацитет за успешну примену идеје буџетирања према учинцима и емитује значајан степен спремности да до тога дође. Да би се ти ефекти остварили у потпуности, даљи правци усавршавања би требало да буду усмерени ка константном преиспитивању пословично најслабије карике у систему јавног управљања – технологије мерења учинака, за шта је добра основа пружена иницијативом из 2012. године.

*Milivoje Lapčević, Ph.D., Assistant Professor  
Faculty of Law, University of Kragujevac*

## **INSTITUTIONAL STRUCTURE OF MODERN BUDGETING IN THE KINGDOM OF THE NETHERLANDS**

### ***Summary***

*In this paper, the author primarily investigates the structure of the institutional environment for the application of modern solutions in the field of public budgeting in the Kingdom of the Netherlands. At the same time, it particularly emphasizes the specifics of the Dutch institutional system, under whose auspices various attempts to affirm budgeting according to performance were realized. At the end, the author takes a critical look at certain segments of implemented budget reforms, determining the degree to which they deviate from the theoretical foundations of individual budget techniques.*

**Key words:** *public budgeting, Kingdom of the Netherlands, performance budgeting, modern budgeting.*

---

<sup>24</sup> Детаљније: Schoch, M., Den Broeder, C., *Linking information on policy effectiveness and efficiency to budget decisions in the Netherlands*, OECD Journal on Budgeting, Vol. 2012, No. 3/2013, pp. 1-5.

## Литература

- Bac, A. (ed.), *International Comparative Issues in Government Accounting - The Similarities and Differences between Central Government Accounting and Local Government Accounting within or between Countries*, Kluvers Academic Publishers, Dordrecht, 2001.
- De Jong, M., Van Beek, I., Posthumus, R., *Introducing accountable budgeting: Lessons from a decade of performance-based budgeting in the Netherlands*, *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 12, No. 3/2013.
- Fischer, F., Miller, G. J., Sidney, M. S. (eds.), *Handbook of Public Policy Analysis – Theory, Politics and Methods*, CRC Press, Boca Raton, 2007.
- Kickert, W., Van Vught, F. (eds.), *Public polices nad administration sciences in the Netherlands*, Prentie Hall, London, 1995.
- Litvack, J. I., Ahmad, J., Miller Bird, R., *Rethinking Decentralization in Developing Countries*, The World Bank Publications, Washington DC, 1998.
- OECD, *Performance budgeting in OECD Countries*, OECD, Paris 2007.
- Pollitt, C., Bouckaert, G., *Public managment reform – a comparative analysis*, *oxford University Press*, New York, 2002.
- Schoch, M., Den Broeder, C., Linking information on policy effectiveness and efficiency to budget decisions in the Netherlands, *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 2012, No. 3/2013.
- Van Helden, G. J., *A Review of the Policy and Managment Instruments Projects for Municipalities in the Netherlands*, *Financial Management & Accounting*, Vol. 14. No. 2/1998.
- Van Nispen, F., Scholten, P. (eds.), *Policy Analysis in the Netherlands*, Policy Press, Bristol 2015.